

DENISE DA ROSA

**DINÂMICA TECNOLÓGICA E ESTRATÉGIAS NO MERCADO DE
EQUIPAMENTOS DE IMPRESSÃO**

Florianópolis, julho de 2004.

DENISE DA ROSA

**DINÂMICA TECNOLÓGICA E ESTRATÉGIAS NO MERCADO DE
EQUIPAMENTOS DE IMPRESSÃO**

Monografia submetida ao Departamento de
Ciências Econômicas para avaliação para o
término do Curso de Ciências Econômicas da
Universidade Federal de Santa Catarina.

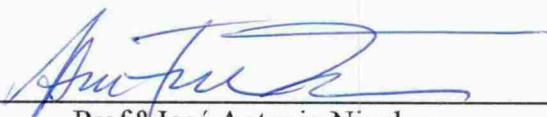
Orientador: Prof.º José Antonio Nicolau

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

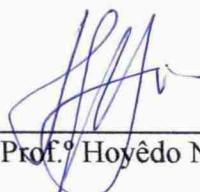
**DINÂMICA TECNOLÓGICA E ESTRATÉGIAS NO MERCADO DE
EQUIPAMENTOS DE IMPRESSÃO**

A Banca Examinadora atribuiu a nota 7,0 à aluna Denise da Rosa, na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

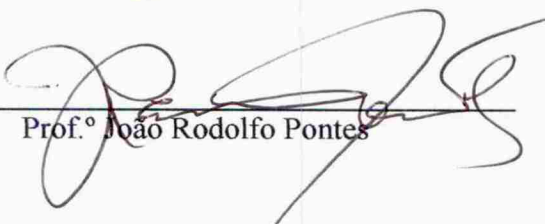
BANCA EXAMINADORA:



Prof.º José Antonio Nicolau



Prof.º Hoyêdo Nunes



Prof.º João Rodolfo Pontes

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter iluminado meus caminhos dando-me paz e saúde.

Ao professor Nicolau, que prontamente aceitou ser orientador desta pesquisa, pelo auxílio, pelas críticas e sugestões durante a elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, ao meu marido e demais familiares, pela compreensão, nas inúmeras vezes que não pude estar com eles, devido aos compromissos da universidade, e que mesmo à distância, dedicaram-me amor, carinho e compreensão sem os quais eu não teria conquistado mais esta vitória.

As amigas Marla e Rejane, por toda amizade, companheirismo e dedicação, por todo apoio e ajuda nos momentos difíceis, e que tornaram com toda certeza, minha vida acadêmica menos árdua e mais descontraída.

Por fim, a todos que de alguma forma sempre me incentivaram e ajudaram, para tornar a realização deste sonho possível.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso é um estudo sobre as influências das estratégias de concorrência e inovações tecnológicas no mercado de equipamentos de impressão. Parte de uma fundamentação teórica que enfoca o fenômeno da concorrência como causa de revolução tecnológica e da constituição de estruturas altamente dinâmicas de mercado. Apresenta-se um estudo de caso sobre o mercado de equipamentos de impressão no mundo, na América Latina e no Brasil, enfocando-se os produtos, estrutura, dinâmica e *market share* destes mercados. Após descreve-se as principais linhas estratégicas utilizadas pelas empresas do mercado de equipamentos de impressão fundadas sobre as inovações tecnológicas no desenvolvimento de produtos e sobre a distribuição através de parcerias locais e regionais. As considerações finais sobre a pesquisa buscam avaliar se foram cumpridos seus objetivos e relevar alguns dos tópicos principais sobre este mercado.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	vi
CAPÍTULO I.....	8
1. PROBLEMÁTICA	8
1.1 INTRODUÇÃO	8
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 <i>Geral</i>	10
1.2.2 <i>Específicos</i>	10
1.3 METODOLOGIA	10
1.3.1 <i>Estrutura da monografia</i>	11
CAPÍTULO II.....	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 CONCORRÊNCIA E OLIGOPÓLIOS	12
2.2. CAPACIDADE DIFERENCIADORA E VANTAGENS COMPETITIVAS	19
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
CAPÍTULO III.....	29
3. O MERCADO DE EQUIPAMENTOS PARA IMPRESSÃO.....	29
3.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO MERCADO DE EQUIPAMENTOS PARA IMPRESSÃO	29
3.2 DINÂMICA MUNDIAL, CONTINENTAL E NACIONAL DO MERCADO DE EQUIPAMENTOS DE IMPRESSÃO.....	33
3.2.1 <i>Mercado mundial</i>	33
3.2.2. <i>Mercado Latino-Americano</i>	36
3.2.3 <i>O mercado brasileiro de equipamentos de impressão</i>	38
CAPÍTULO IV.....	41
4. ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS	41
4.1 ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO DOS PRODUTOS	42
4.1.1 <i>Os multifuncionais</i>	43
4.1.2. <i>Impressoras para fotos digitais</i>	45
4.2 DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS	47
4.3 OUTRAS ESTRATÉGIAS USADAS PELAS EMPRESAS	51
CAPÍTULO V	56
5. CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentual de <i>market share</i> do mercado de impressão mundial em 2003.....	36
Gráfico 2: Percentual de <i>marks share</i> do mercado de impressão da América Latina em 2003.....	37
Gráfico 3: Venda de impressoras na América Latina e Brasil: 1999 - 2002, dados em milhões de impressoras vendidas.....	38
Gráfico 4: Percentual de venda das empresas do mercado de impressão brasileiro em 2002.....	39
Gráfico 5: Venda de multifuncional <i>laser</i> no Brasil:2003 em %.....	44

CAPÍTULO I

1. PROBLEMÁTICA

1.1 Introdução

O mercado de equipamento de impressão vem sofrendo continuamente revoluções em sua dinâmica tecnológica desde o aparecimento das primeiras impressoras de impacto às quais se seguem as impressoras jato de tinta e como fruto de uma tecnologia mais avançada, as impressoras laser, conhecidas por sua velocidade na impressão e ótima qualidade.

Existe uma gama de equipamentos para impressões específicas, como é o caso de impressões de talões de cheques, *ticktes* refeição, carnês de IPTU, *out dors*, plantas de engenharia. Mesmo os equipamentos não sendo conhecidos, convivemos com os produtos impressos neles e não imaginamos que foi um equipamento mais sofisticado, que a nossa conhecida impressora jato de tinta, que fez o trabalho.

O setor se destaca por padrão de competição fundamentado em inovações tecnológicas, em alguns segmentos de produtos e, em outros, a concorrência é basicamente, por preço possuindo linhas de produtos que são citados no mercado até mesmo como *commodities*.

A abordagem econômica desta pesquisa sobre o mercado de equipamentos de impressão será feita a partir do ângulo das inovações como propulsora da concorrência e da revolução do mercado proposta por Schumpeter. Além da abordagem schumpeteriana, também são apresentadas as idéias dos clássicos e neoclássicos sobre o papel da concorrência. Portanto, o segmento do mercado de equipamento de impressão que será focado é aquele

em que as principais características da concorrência são as inovações tecnológicas e de serviços de apoio ao cliente.

A questão que orienta esta pesquisa é saber quais os tipos de estratégias são usadas pelas empresas líderes do setor de equipamentos de impressão, se elas baseiam-se nas inovações tecnológicas, preços, distribuição dos produtos, valor agregado ou combinação de todas, ou de algumas. Procura-se responder a questões tais como: quais são as empresas líderes no mercado de equipamento de impressão mundial e brasileiro; qual a estrutura mundial e nacional dessas empresas e quais as estratégias que elas utilizam para competir no mercado; como elas ocupam o mercado brasileiro, se com fábricas, filiais ou parceiros distribuidores.

Busca-se estudar o desenvolvimento dos produtos deste mercado, a forma como estes produtos chegam ao consumidor final, o valor agregado de serviços e soluções ao cliente que fazem parte das estratégias de concorrência. Enfim, pretende-se descrever a estrutura e a dinâmica da indústria dos equipamentos de impressão mundial e brasileira, estabelecendo relações entre a dinâmica tecnológica e às estratégias de concorrência nos últimos anos, tendo por base uma revisão bibliográfica sintetizando estudos e teorias importantes que relacionam o mercado, a dinâmica de evolução tecnológica e as estratégias geradas pela concorrência.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

- Estudar a estrutura da indústria e as estratégias competitivas do mercado de equipamentos para impressão.

1.2.2 Específicos

- Descrever a evolução e estrutura atual do setor de equipamentos para impressão no mercado mundial e brasileiro.
- Analisar as estratégias de concorrência das empresas líderes no mercado de equipamentos para impressão.

1.3 Metodologia

Inicialmente, elaboração da revisão bibliográfica das teorias econômicas sobre a concorrência, a estrutura do mercado e o planejamento estratégico. Para a compreensão do fenômeno da concorrência e de suas consequências, usando a teoria de Schumpeter (1982) e de Possas (2002) que segue esta teoria. Em relação ao planejamento estratégico são estudados autores como Kay e Stoner vinculados a um enfoque administrativo.

Após a fundamentação teórica descreve-se a estrutura do mercado de equipamento de impressão tendo por fonte de dados as informações contidas em revistas especializadas, convencionais e eletrônicas, *sites* das empresas líderes no setor de equipamentos de impressão, buscando delinear o perfil deste mercado no Brasil e no mundo.

Finalmente, utilizando as mesmas fontes de dados, descrição das estratégias de concorrências dos grandes fabricantes e fornecedores do mercado de equipamentos de impressão, delineando as estratégias de concorrência de cada empresa, a partir do desenvolvimento dos produtos, forma de distribuição e valores agregados em termos de serviços e soluções.

1.3.1 Estrutura da monografia

A estrutura da monografia compõe-se deste capítulo introdutório, contendo tema, objetivos, metodologia e estrutura da monografia.

No capítulo 2 é feita uma revisão bibliográfica sobre a teoria schumpeteriana da concorrência ligada à dinâmica das inovações tecnológicas, sobre a estrutura do mercado atual e sobre planejamento estratégico.

No capítulo 3, descreve-se, através de dados de fontes diversas, a estrutura e a dinâmica do mercado de equipamento de impressão.

No capítulo 4, são apresentadas as estratégias de concorrência das empresas líderes do mercado de equipamentos de impressão a partir do desenvolvimento e inovação dos produtos e serviços e da forma de distribuição dos mesmos.

No capítulo 5, são feitas as considerações finais, verificando-se se os principais pontos e contribuições trazidos pela pesquisa de acordo com o tema e os objetivos propostos.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico desta pesquisa é construído a partir de um enfoque econômico da concorrência e estrutura do mercado e sobre as formas de planejamento estratégico. Na primeira parte, a respeito da estrutura de mercado e natureza da concorrência são utilizadas idéias de Steindl e Schumpeter existentes nos textos de Guimarães e Possas. Na segunda secção deste capítulo, que consiste em um enfoque administrativo e planejamento estratégico, aborda-se as idéias de Kay (1996), do Stoner (1985) e outros.

2.1 Concorrência e oligopólios

Conforme Possas (2002, p.416), não há na história das doutrinas econômicas nenhuma teoria específica sobre a concorrência antes da teoria de Schumpeter no século XX. Havia noções sobre a concorrência em doutrinas como a de Adam Smith, ou como a doutrina de Ricardo, contudo, mais obscureciam a compreensão desta variável do que aclarava, ao relegarem o fenômeno da concorrência a uma posição acessória na teoria econômica e por atribuírem à concorrência a propriedade de frear a criação de oligopólios na medida em que ela tenderia a igualização da taxa de lucro. O que mostra a economia capitalista moderna é que a concorrência leva a criação de organizações poderosas que durante um certo período, às vezes um longo período, dominam a maior parte de um determinado mercado definido pelo tipo de produto e por sua posição geográfica.

Em Smith, e depois em Ricardo, a concorrência está associada a livre mobilidade do capital entre diferentes indústrias, implicando na livre entrada, ou livre iniciativa, implicando na quebra de antigas barreiras colocadas por privilégios monopolistas.

A concorrência era vista como um processo que se desenrola ao longo do tempo, pelo qual os investimentos são atraídos pelas indústrias que proporcionam maior taxa de lucro, afastando-se das de menor rentabilidade. Seria este contínuo fluxo intersetorial de capitais, possibilitado justamente pela concorrência entre capitais – ou seja, por sua mobilidade entre indústrias – o responsável pela suposta tendência da igualização das taxas de lucros entre distintas atividades nas economias capitalistas (POSSAS, 2002, p. 416).

Nesta direção tradicional de análise, a concorrência não é considerada em si mesma, não é tomada como objeto em toda sua extensão e funcionalidade no sistema econômico. Neste tipo de análise da economia clássica a concorrência só é estudada pelos seus efeitos tendenciais ou de longo prazo, relacionada à teoria da determinação dos preços e taxa de lucro de equilíbrio.

Também na Teoria Econômica de Marx, a concorrência não tem nenhum papel relevante, ela é uma função intermediária e não uma função vital que possa ser determinada por si mesma. Contudo, Marx reconhece o valor da concorrência na teoria do valor e do capital, ele também a reconhece como formando a tendência a uniformização da taxa de lucro e da mobilidade do capital entre indústrias. Além disso, aproximando-se de Schumpeter, Marx percebia que a concorrência estava diretamente ligada ao progresso técnico, às revoluções tecnológicas dos produtos, materiais e maquinários.

Para Possas (2002), o economista austríaco Schumpeter fornece uma visão mais interessante e próxima da realidade do fenômeno econômico da concorrência, tendo como singularidade principal, o fato estar inserido numa visão dinâmica e evolucionária do funcionamento da economia capitalista. Em Schumpeter a concorrência é geradora de um processo ininterrupto de criação e difusão de inovações, em todos os sentidos de expansão do sistema, de mudanças em todas as dimensões do espaço econômico. Ela abre uma dinâmica

produtiva tal que multiplica os mercados, os produtos, as inovações e diversificações, a tal ponto que uma empresa pode ser surpreendida pelas modificações e complexidades crescentes na definição dos mercados, não saber direito qual o mercado em que se atua e quais as peculiaridades deste mercado, no mundo produtivo comandado pela concorrência de tendência oligopolística, é erro fatal.

Um dos fatores chaves profundamente ligado ao fator concorrência são as inovações tecnológicas empreendidas com o intuito de gerar a capacidade diferenciadora e a conseqüente vantagem competitiva. Por este fato, atualmente, mais do que nunca, empresas de expressão no mercado mundial, mantêm grande parte dos seus investimentos na pesquisa das possíveis inovações e melhorias de seus produtos.

Ainda de acordo com Possas (2002), a dinâmica tecnológica, ou das inovações, deve ser entendida como a busca constante de lucros extraordinários, mediante a obtenção de vantagens competitivas entre as empresas, visando diferenciar-se uma das outras em relação a todas as dimensões cabíveis do processo produtivo e do mercado, seja inovando o processo produtivo, produtos, insumos, clientela, serviços pós-venda, etc.

De acordo com Possas (2002), a função econômica de concorrência tem como característica principal o desejo de diferenciação permanente por parte dos agentes econômicos que atuam no mercado, em função de vantagem competitiva que assegurem o monopólio, ao menos temporário, de seus produtos. Apesar do aparente paradoxo, é a multiplicidade das ofertas que acabam fazendo com que uma delas se torne, na avaliação dos consumidores, a mais vantajosa e com isso uma única empresa ou grupo pode passar a deter uma grande fatia do *market share*¹ durante um certo tempo, constituindo um monopólio ou oligopólio.

¹ Market share significa participação no mercado, isto é, a fração do mercado controlado por uma empresa ou participação no mercado nas vendas de um determinado produto.

Por este fato, o estado de concorrência generalizada no mercado, em função de ganhar o máximo de espaço possível, não é o contrário da existência de monopólio, porque estratégias de concorrência bem sucedidas implicam na monopolização do mercado, contudo, não estão pré-estabelecidos à duração e os limites de tal monopólio que sempre pode ser derrubado por outros concorrentes, imitadores ou inovadores. A concorrência é geradora de um processo criador e expansivo, permanente e endógeno, de diferenciação e diversidade no sistema capitalista de produção, o que também é característico dos processos evolutivos.

Schumpeter (1982), afirma que a unidade de análise da concorrência é a empresa e o mercado é seu *locus*, isto é, seu espaço de interação competitiva principal. Há sempre um componente subjetivo na avaliação das estratégias, já que uma empresa é dirigida por pessoas, contudo, são os fatores objetivos de oferta e demanda que balizam esta avaliação. As condições ambientais e o mercado, são decisivos, quer no nível de mercado em que se dá a concorrência efetiva diária, quer no nível mais geral, sistêmico, onde se definem as externalidades e as políticas que condicionam a concorrência.

No decorrer do tempo, as estratégias combinadas de inovação, investimentos, preços, etc, as estratégias competitivas, a partir da estrutura pré-existente de mercado, geram uma dinâmica industrial na qual a configuração original de uma indústria modifica-se continuamente em seus produtos, processos produtivos, em sua participação no mercado, em seu crescimento, rentabilidade, etc.

Possas (2002, p. 420) afirma que o fator principal a ser observado nas estratégias de concorrência constitui-se nas condições de mercado. Contudo, a estrutura de mercado não é, de modo algum, fixa, estável. Sofrendo durante o processo da concorrência, especialmente em longo prazo, modificações essenciais, de tal modo que uma estrutura atual de mercado tanto pode condicionar o comportamento competitivo e as estratégias empresariais de concorrência, quanto pode ser condicionado por estas últimas.

Casos típicos em que as estratégias empresariais modificam e criam nova estrutura de mercado surgem com as chamadas inovações radicais, como quando uma nova tecnologia modifica o suporte de vários mercados, como foi o caso da indústria de informática e do mercado de equipamento de impressão, com suas contínuas transformações que modificaram essencialmente vários setores e áreas de mercado.

De acordo com Possas (2002), estas mudanças contínuas devem ser consideradas normais, endógenas, ao sistema produtivo, apresentando características evolutivas regulares, elas provêm de estruturas, em sua maior parte, intrínsecas à evolução do processo competitivo da produção capitalista, devendo ser compreendidas na dinâmica entre as estratégias empresariais e a estrutura de mercado. Também as situações monopolísticas geradas, sobretudo, estratégias competitivas fundadas em dinâmicas de inovações tecnológicas contínuas e radicais, não podem ser consideradas anticompetitivas, elas são justamente o fruto do processo de concorrência e, por causa deste mesmo processo, os monopólios têm um tempo e uma extensão limitados e restritos.

Ainda para o autor, os neo-schumpeterianos propõem uma ruptura com os pressupostos metodológicos tradicionais neoclássicos, principalmente, o pressuposto de equilíbrio, substituído pela noção mais geral de trajetória, ou de processos empresariais de formação e dissolução de monopólios na economia mundial capitalista moderna. Eles propõem a tese evolucionária onde surgem inovações conceituais como a busca (*search*) de inovações, feitas pelas empresas no planejamento de estratégias de concorrência e de seleção (*selection*) dos resultados dessas inovações no mercado que é o grande ambiente de seleção e que relaciona também com outras instituições de pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

Schumpeter (1982) diz que a análise microdinâmica e evolucionária fundamenta-se sobre a interação temporal entre as estratégias empresariais que ligam diretamente os

processos de busca de inovações, outras estratégias competitivas (produção, investimento, preço, etc.) e a seleção pelo mercado das inovações referidas.

A resultante desta dinâmica complexa interacional é a evolução temporal da indústria, sua configuração estrutural original em relação a produtos, serviços, tecnologia e concentração de mercado, vai modificando endogenamente, sendo que a trajetória destas modificações, inclusive suas previsões, tanto da indústria, quanto do setor de mercado considerado, deve ser o principal objeto de análise para o estabelecimento de planejamento estratégico.

A criação de novas oportunidades lucrativas, através do aspecto ativo da concorrência, isto é, aquele que promove diferenciação contínua dos agentes e dos mercados, é mais importante que o aspecto passivo que é a tendência à eliminação de vantagens e de diferenças entre os agentes. O conceito de inovação, em sentido amplo, significa não somente as mudanças e revoluções tecnológicas, mas toda mudança no espaço econômico promovido pelas empresas em busca de vantagens competitivas e maiores ganhos.

Somente uma teoria dinâmica da concorrência, feita a partir de sua dimensão ativa, pode explicar a extraordinária capacidade da economia capitalista de gerar mudanças estruturais, por si mesma, endogenamente, e não por choques exógenos como o queriam certos economistas ortodoxos. A dinâmica da concorrência na economia capitalista gera transformações em todo espectro de atividades produtoras de lucros, ao longo do tempo. O processo dinâmico da concorrência ao invés de tender ao equilíbrio e homogeneidade da economia e do mercado é um forte fator de modificações constantes do espaço econômico em todos os sentidos.

Guimarães (1987), seguindo as idéias de Steindl, explica a dinâmica dos mercados mundiais, a partir do processo de crescimento das empresas. Este processo é balizado pela acumulação de recursos de financiamento e pela necessidade de encontrar mercados que

sirvam de escoadouros à produção, de modo a realizar o montante de fundos disponíveis para investimento. É neste processo, onde o fator chave é o crescimento da firma industrial, que empresas dos países desenvolvidos consolidam sua liderança em mercados dos países ditos menos desenvolvidos, determinando em alto grau a economia destes últimos, criando os oligopólios internacionais.

Conforme Guimarães (1987), pode-se compreender a emergência das multinacionais e a internacionalização acelerada da economia como o resultado do processo de crescimento das empresas visando às economias abertas para desaguar seus produtos no mercado exterior e na medida em que as empresas ultrapassam seus mercados nacionais, seu processo de crescimento e a dinâmica competitiva atingem novas dimensões.

Deve-se pensar este esquema de crescimento empresarial indo do processo de crescimento e da estrutura de mercado de uma empresa em uma economia fechada, depois a criação, ou recriação, mercado externo como modificação do espaço econômico em escoadouro da produção da matriz e, finalmente, o processo de crescimento dentro da economia aberta do país que recebe tais empresas multinacionais.

A acumulação de lucros pela firma está diretamente relacionada à estrutura de mercado em que se insere, identificando-se duas estruturas gerais: mercados competitivos, onde as condições internas de concorrência eliminam a possibilidade de lucro em longo prazo, e os oligopólios onde as firmas obtêm lucro de forma persistente e em longo prazo.

Neste último caso, a dinâmica de crescimento das firmas depende de fatores de concorrência dominantes na indústria. Guimarães (1987), destaca o oligopólio homogêneo, intensivo em escala, inovações de processo e logística e recursos naturais (características encontradas nas áreas de mineração e processamento de produtos de origem mineral e agropecuária) e o oligopólio diferenciado encontrado principalmente em setores de bens de consumo durável (automóveis, computadores, eletrodomésticos, etc), onde a concorrência

pauta-se pela inovação de produtos, ampla rede de distribuição, marca estabelecida e escala de produção. Nos dois tipos de oligopólio, a concorrência-preço quando ocorre é menos intensa, não cumprindo o papel de reduzir a zero o lucro econômico das firmas como ocorre nos mercados competitivos.

Ainda de acordo com Guimarães (1987), verifica-se que as multinacionais são firmas com múltiplas relações, elas crescem e acumulam capital de todas as ordens, financeiro, tecnológico, de marca, etc em suas economias de origem que são economias fechadas, com fortes barreiras protecionistas, tornando-se verdadeiramente hegemônicas quando ultrapassam suas fronteiras originais, em direção aos países de economias mais abertas, como os países da América Latina, por exemplo, que, por necessidade, são levados a abrirem seus mercados às economias mais avançadas.

A dinâmica expansiva da concorrência acompanha o processo de crescimento das indústrias que evolui em direção à internacionalização crescente da economia, com a dominação dos oligopólios. Um exemplo, deste tipo de mega empresa multinacional, gerada em uma economia fechada, expandindo-se em economias abertas, é a *Xerox Corporation*, uma das empresas a ser analisada posteriormente. Este tipo de empresa passa a competir no mercado dos países hospedeiros com vantagens competitivas que lhe garante a maior fatia dos mercados nacionais onde se instalam.

2.2. Capacidade diferenciadora e vantagens competitivas

Kay (1996, p.140) afirma que atualmente a maioria das empresas reconhece a importância da questão “*em que negócio estamos?*”, sendo este o ponto de partida para qualquer estratégia. Daí ter surgido a noção sobre o *negócio essencial* e expressões tais como “*concentrar-se nos negócios essenciais*”, deixando entrever a necessidade vital empresarial

de conhecer bem o mercado onde se atua e saber direcionar suas inovações e estratégias em função deste. Contudo, segundo o autor referido, esta questão está mal formulada porque o termo negócio possui três sentidos distintos e igualmente importantes.

No primeiro sentido, o termo negócio significa o mercado atendido por uma empresa e as necessidades e potencialidades de seus clientes atuais e futuros; no segundo sentido, negócio significa o setor em que a empresa está, um grupo associado por uma mesma tecnologia, fornecedores ou canais de distribuição comum; em um terceiro sentido, o termo negócio significa o grupo estratégico no qual uma empresa está incluída, isto é, a soma dela com suas concorrentes.

Os fatores de demanda, conforme Kay (1996), determinam o mercado, em seu primeiro sentido, isto no sentido de mercado a ser atendido. Os fatores de oferta determinam os setores de negócios, já o grupo estratégico e o mercado estratégico definem o campo de batalha da concorrência, onde as empresas buscam através de inovações sucessivas, capacidade diferenciadora, adquirindo vantagens competitivas sobre as demais empresas de seu grupo estratégico.

Conforme Kay (1996) a questão *qual é o núcleo do negócio*, tem sido fundamental para o planejamento estratégico das empresas nos últimos anos. É preciso estabelecer distinções entre mercados, setores de negócio e grupos estratégicos:

Os mercados são delimitados pela capacidade de os clientes substituírem um produto por outro. Os setores de negócio são determinados pela maneira segundo a qual a produção está organizada. Os grupos estratégicos são definidos pela forma em que as empresas concorrem umas com as outras. Portanto, deve haver – e freqüentemente há – uma indústria global dentro da qual a produção tem origem em uma base internacional, mas muitos mercados locais diferentes e diversos grupos estratégicos distintos (KAY, 1996, p.139).

A principal questão para a empresa é seu mercado, tanto em termos de produção, quanto geograficamente. Isto implica a avaliação de suas alianças em relação ao setor de

negócio onde opera e o conhecimento adequado do grupo estratégico definido por sua opção de mercado.

Kay (1996) afirma que um fator preponderante para a elaboração de uma estratégia de concorrência é a criação de capacidade diferenciadora que aplicada a um dado mercado se torna em uma vantagem competitiva. Para algumas empresas a capacidade diferenciadora está baseada na reputação ou outro fator de distinção da empresa, para outras empresas ainda, a capacidade diferenciadora vem das inovações que elas introduzem em seus produtos e na suas vendas definindo o perfil dos mercados nos quais elas geram vantagem competitiva.

Seguindo-se o autor, pode-se afirmar que uma capacidade diferenciadora pode transformar-se em vantagem competitiva se aplicada a mercados, sendo que a vantagem competitiva é relativa. Pode acontecer de uma empresa dispor de vantagem competitiva apenas em relação a outros fornecedores do mercado, outras empresas podem possuir vantagens competitivas em seu setor de negócios e outras ainda, possuem estas vantagens em relação ao grupo estratégico onde estão inseridas. Adequar corretamente as atividades com as capacidades é, talvez, o mais importante elemento individual no estabelecimento de vantagem competitiva.

Em primeiro lugar, para o planejamento de estratégias de concorrência visando vantagens competitivas é preciso determinar com precisão qual o “negócio essencial” de uma empresa. O negócio essencial define-se pelo conjunto de mercados onde a capacidade diferenciadora dos produtos de uma empresa se transforma em uma vantagem competitiva.

Citando como exemplo o caso da empresa britânica de telecomunicações, a *British Telecom*, Kay (1996, p.142) afirma que a vantagem competitiva está relacionada a seus ativos estratégicos, suas licenças e as vantagens de titularidade que possui em relação à sua base de clientes, contudo, ela não possui posição competitiva em relação à fabricação dos

equipamentos e nem na prestação de serviço a mercados internacionais, seu negócio essencial é prestar serviços de telefonia especificamente.

De acordo com Kay (1996), o *negócio essencial* de uma empresa é o conjunto das atividades que constituem sua capacidade diferenciadora e pode lhe dar a vantagem competitiva no mercado específico. A capacidade diferenciadora de uma empresa pode transformar-se em vantagem competitiva em relação ao mercado, ao negócio essencial ou ao grupo estratégico ao qual pertence à empresa. A empresa necessita definir seu *negócio essencial*, examinando todos os seus negócios, é necessário ainda que ela identifique os mercados onde tem possibilidade para melhor desenvolver sua capacidade diferenciadora.

As escolhas que as outras empresas fazem, definem para a empresa em questão, o setor de negócio e o grupo estratégico. Já a preocupação com o mercado funda-se sobre a necessidade dos consumidores, sendo que o desenvolvimento da capacidade diferenciadora para atender “velhas” necessidades com novos produtos freqüentemente tem sido fator de obtenção da vantagem competitiva.

De acordo com Kay (1996, p.142), está longe o tempo em que o mercado ocorria em um local e momento determinados, quando os consumidores iam à procura de fornecedores das mercadorias as quais tinham necessidade. Há ainda mercados assim, os mercados de alimentos metropolitanos e outros ainda conservam esta estrutura tradicional. Contudo, desde o século XIX, o mercado vem desenvolvendo um conceito bem mais abstrato e complexo. Contudo, há algo que se mantém destes mercados tradicionais, o mercado atual continua a ter o produto e a localização geográfica como variáveis principais.

A determinação dos produtos e das coordenadas geográficas de mercado recebe muita atenção quando estão envolvidas estratégias de concorrência. O que delimita os mercados são os produtos que podem ser substituídos por outros pelos consumidores. O fato de consumidores no mercado moderno terem acesso imediato às informações que lhes permitem

escolher entre fontes alternativas de fornecimento de mercadoria, tal como se dá de modo direto no mercado tradicional, caracteriza a existência de um mercado isolado, na definição de Kay (1996, p.143), *se o mercado for definido como a área dentro da qual consumidores podem prontamente substituir um bem por outro, então o mercado será, em regra, restrito.*

O conceito de mercado isolado, limitado a certos tipos de produtos e segundo localizações geográficas, implica em relativa uniformidade de preços, onde o movimento destes preços tem grande efeito na venda de outros produtos. A lei do preço único, definida por Marshall, citado por Kay (1996, p.143), é um meio de delimitar as fronteiras de um mercado.

Um erro comum em relação às análises de mercado atual, é não distinguir a globalização industrial da globalização dos mercados, esta última nem sempre é a regra, existindo uma multiplicidade de mercados regionais, com preços e outros fatores diferentes, sendo que há mercados globais para produtos como o estanho ou aeronaves que podem ser comprados com preços equalizados em qualquer parte do mundo, mas, esse não é o caso da maioria dos bens de consumo manufaturados ou para os serviços. Mesmo na Europa, com a expansão da Comunidade Européia em 1993, não há um mercado único e sim existe uma diversidade de mercados, uma fragmentação segundo as regiões geográficas. E meio a essa diversidade de mercados, existe também, para certas *commodities* um mercado comum europeu, mas, conforme Kay (1996 p.144), este mercado não esperou a formalização legal para operar, ele já existia muito tempo antes da fundação daquela comunidade continental.

Portanto, falhas e erros estratégicos podem advir às empresas devido a uma incorreta avaliação precisa do mercado em que ela se insere. Esta avaliação pode ser demasiado ampla, ou restrita demais.

Kay (1996, p. 144), relata o caso da *EverReady*, fabricante de pilhas, que para contornar problemas legais que não lhe permitiam entrar no mercado global com sua poderosa

marca, mudou seu nome e acabou perdendo terreno em seus mercados tradicionais e não conseguindo estabelecer-se em outros mercados. Para complicar vieram as pilhas alcalinas de longa duração, com empresas como a *Duracell* que acabou por destituir o monopólio da *EverReady* que foi vendida, sendo que os novos donos corrigiram as falhas da antiga direção. A *EverReady* falhou ao elaborar uma concepção muito ampla de seu mercado, ao não conhecer os limites de seu produto e ao não investir na pesquisa de inovações possíveis de seu produto

De acordo com Kay (1996, p.145), a questão *qual é o nosso negócio essencial*, deve se modificar para *quais os mercados que melhor nos permitem traduzir nossa capacidade diferenciadora em vantagem competitiva*. A definição restrita e estreita de mercado, dada por Kay, implica que muitas empresas diferentes irão concorrer em mercados diferentes, tanto em relação à localização geográfica quanto em relação aos tipos de produtos, portanto, os limites da empresa são definidos pelos mercados que ela escolher. O setor de negócios é delineado pelos mercados onde empresas semelhantes escolhem como alvo de estratégias de vendas de seus produtos. O fundamento desta escolha crucial da empresa tem que ser a maximização da vantagem competitiva e a chave disso é a natureza de sua capacidade diferenciadora.

Para o autor, há três tipos principais de capacidades diferenciadoras: reputação, arquitetura e inovação. A reputação da marca é um primeiro tipo de capacidade diferenciadora que tem valor no mercado em que nasceu e pode ser propagada a outros mercados, como também esta capacidade diferenciadora pode ser transferida para novos produtos da mesma marca.. Outra capacidade diferenciadora está ligada a estruturação da empresa, suas filiais, seus revendedores, serviços de apoio ao cliente entre outras, denominada de estratégia de arquitetura. Esta forma de capacidade diferenciadora torna-se vantagem competitiva em empresas bem estabelecidas e mercado claramente definido. A capacidade diferenciadora que

se funda sobre a dinâmica das inovações serve a mercados indicados pela própria inovação, é a identificação do mercado que determina a própria inovação. Menos freqüente é caso da inovação ser independente do mercado, sendo que a vantagem competitiva vai para a empresa que identifica a aplicação e cria novos mercados. Kay (1996, p.147), afirma que as modernas inovações aplicadas em ampla faixa de mercados de produtos, como a capacitação tecnológica em eletrônica e ótica, têm possibilitado que empresas em setores de negócios díspares tenham se tornado forte concorrentes.

2.3 Planejamento estratégico

O planejamento é necessário para que a empresa alcance seus objetivos e se proponha claramente a melhorar a maneira de alcançar tais objetivos. Os planos permitem que: a) a organização consiga e aplique os recursos necessários para a execução de seus objetivos; b) os membros da organização executem atividades compatíveis com os objetivos e os métodos escolhidos; c) o progresso feito rumo aos objetivos seja acompanhado e medido, para que medidas corretivas sejam tomadas se o ritmo do progresso for insatisfatório.

Para Stoner (1985), os primeiros passos do planejamento envolvem a seleção de objetivos para a organização. Em seguida, estabelecem-se objetivos para as subunidades da organização - suas divisões, seus departamentos, e assim por diante. Uma vez determinados os objetivos, estabelecem-se programas para sua consecução de maneira sistemática. É claro que, na seleção dos objetivos e no estabelecimento dos programas, o administrador leva em conta sua viabilidade e se eles poderão ser aceitos pelos administradores e pelos empregados da organização.

Os planos elaborados pela direção para a organização como um todo podem ser para prazos que podem ir de cinco a dez anos. Numa grande organização, como uma empresa

multinacional, estes planos podem envolver compromissos de bilhões de dólares. O Planejamento em níveis mais baixos, pelos administradores intermediários, ou de primeira linha, abarca prazos muito mais curtos. Tais planos podem ser para o trabalho do dia seguinte, por exemplo, ou para uma reunião de duas horas a ser feita dentro de uma semana

Estratégia é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão. A palavra “programa” implica, definição, um papel ativo, consciente e racional desempenhado por administradores na formulação da estratégia da organização. Uma estratégia estabelece uma mesma direção para a organização em termos de seus diversos objetivos e orienta o aproveitamento dos recursos usados para a organização seguir em direção a estes objetivos (Stoner, 1985).

Também se pode definir estratégia como o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Estratégia associa os recursos humanos e outros recursos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.

Toda a organização tem uma estratégia – não necessariamente boa -, mesmo que esta nunca tenha sido formulada explicitamente. Quer dizer, toda organização tem uma relação com seu ambiente, que pode ser estudada e descrita. Esta visão de estratégia inclui organizações onde o comportamento dos administradores é de reação - de resposta e ajustamento ao ambiente sempre que necessário

Uma estratégia empresarial pode ser caracterizada pela conjugação produto/mercado, isto é, a especificação dos produtos com os quais a empresa pretende atingir seus objetivos e dos mercados onde ela pretende operar para coloca-los ou vendê-los.

Podemos entender a estratégia empresarial pela escolha dos vetores de crescimento que indicam qual direção a empresa seguirá, tendo por base sua conjugação produto/mercado escolhida, sua vantagem competitiva, ou seja, o perfil de competência da empresa em relação aos seus concorrentes.

Portanto se estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos em longo prazo, estratégia empresarial é o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a empresa (negócio) que tipo de empresa ele é ou deseja ser, sua missão (Pagnoncelli e Vasconcellos, 1992).

Portanto, planejamento estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para atingir objetivo específico rumo à concretização das metas e o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos. É o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais, através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

1. O planejamento estratégico tem que lidar com questões fundamentais ou básicas. Deve dar resposta a perguntas como, por exemplo: "Em que ramo estamos e em que ramo deveríamos estar ?" e "Quem são nossos clientes e quem deveriam ser eles ? "

2. O planejamento estabelece um quadro de referência mais detalhado para as decisões administrativas do dia-a-dia. Diante destas decisões, o administrador pode indagar: "Qual dos caminhos possíveis será mais compatível com nossa estratégia ?"

3. O planejamento estratégico envolve um prazo maior que outros tipos de planejamento.

4. O planejamento estratégico dá um sentido de coerência e força aos atos e decisões da organização no tempo (Pagnoncelli e Vasconcellos, 1992).

O planejamento estratégico é uma atividade de nível superior no sentido de que a direção tem que ter uma participação ativa nele. Isto ocorre porque, em primeiro lugar, só a

direção tem acesso às informações necessárias para se levar em consideração todos os aspectos da organização; e, em segundo lugar, porque o compromisso da direção é necessário a fim de se conseguir o compromisso dos níveis mais baixos.

CAPÍTULO III

3. O MERCADO DE EQUIPAMENTOS PARA IMPRESSÃO

Este capítulo tem o objetivo de estudar o mercado de equipamentos de impressão, descrever a estrutura e a dinâmica deste mercado em níveis mundial, latino-americano e brasileiro, dando ênfase à estrutura e evolução, a partir da revolução introduzida pela era da informática, momento que surgiu o mercado de equipamento de impressão.

3.1 Características gerais do mercado de equipamentos para impressão

O mercado de equipamento de impressão tem seu índice de evolução e expansão semelhante ao do mercado de informática. Seus produtos são essencialmente impressoras e multifuncionais para a impressão preto e branco e a cores, em uma diversidade de formatos e tamanho.

Em 1998 o mercado de produtos de informática já havia crescido em todo o mundo e aliada à redução contínua de preços, evoluía a tecnologia. Compra-se cada vez mais capacidade de processamento por menos e a informática chega maciçamente aos lares e às pequenas e médias empresas. Algumas empresas recorrem às vendas corporativas e a distribuidores parceirizados para expandir a linha de produtos comercializados.

Nestes canais de distribuição deixa-se de comercializar somente equipamentos de baixo custo como as impressoras matriciais e a jato de tinta, passando a comercializar impressoras laser com velocidade de até 40 páginas por minuto. O objetivo é atingir um mercado mais amplo e com menor custo, oferecendo produtos de maior porte. As vendas

corporativas chegam assim, às grandes e médias empresas, oferecendo equipamentos de impressão em um mesmo pacote que micros, redes, *modem*, *software* etc.

O mercado de equipamentos de impressão, através dos canais de distribuição está segmentado basicamente em dois nichos: *office* que são os escritórios e empresas e varejo que abrange os produtos de uso doméstico ou pessoal.

Mercado *office* é responsável por escoar toda a linha de produtos até 40 páginas por minutos é coberto por : força de vendas direta das empresas, representantes exclusivos, revendas corporativas, integradores.

O mercado a varejo escoar os produtos pessoais como *inkjets*, multifuncionais, e impressoras laser com velocidade de até 8 páginas por minuto, sendo atendido por grandes magazines, hipermercados, revendas de informática (através dos distribuidores), televendas e loja virtual. O mercado de canais de distribuição é extremamente competitivo, dinâmico e o relacionamento com revendas e distribuidores exige cuidados constantes para estreitar parcerias, manter fidelidade e evitar conflitos. As empresas competem para ser a marca de preferência das revendas e oferecer a parceria mais vantajosa, além de competir para ser o produto considerado e escolhido pelo cliente final.

Inicialmente predominaram para uso das empresas as impressoras de impacto (matriciais) e as impressoras jato de tinta, isoladas, cujo uso ainda é predominante, mas, que vem sendo substituído cada vez mais pela tecnologia de impressão a laser e o sistema integrado dos multifuncionais. Estes últimos agregam impressoras, copiadoras, fax e scanner em um só equipamento, trazendo maior produtividade e economia às empresas.

Com relação a equipamentos de impressão pode-se definir a seguinte sequência evolutiva:

a) Impressoras matriciais: foram as primeiras do mundo computadorizado, surgidas na década de 70, onde eram acopladas e configuradas aos grandes computadores de então, atravessou esta fase e passaram a ser acopladas nos micro-computadores que vieram na década de 80. Ainda hoje são necessárias para as tarefas que exigem impressão em formulários multivias, algo que a impressora a laser não pode executar, de forma alguma. A cabeça de impressão de uma matricial possui de 9 a 48 agulhas, também chamadas pinos de impressão, e são alinhadas verticalmente. Essa cabeça movimenta-se em direção ao papel e tocam uma fita de tinta que projeta os caracteres no papel.

b) Impressoras jato de tinta: esta tecnologia obteve sucesso por que conseguiu resolver alguns problemas básicos ligados aos equipamentos de impressão da era digital, ou seja: alta qualidade de impressão; baixo custo; menor índice de ruídos. Graças à impressão proporcionada por micro-injetores, localizados no cabeçote, obteve-se um método de impressão onde não existe contato mecânico, pois ao invés de uma agulha de aço batendo num anteparo, temos o cabeçote esguichando minúsculos pontos de tinta no papel, que percorrem toda a extensão da página, colocando uma linha de texto completa a cada passada. Como os pontos são bem próximos, acabam se unindo, dando uma uniformidade de impressão, onde não se conseguem mais visualizar os pontilhados. Isto faz com que a impressão tenha uma qualidade excepcional, se aproximando da qualidade da impressão a laser.

c) Impressoras a laser: esta categoria de impressoras, embora bastante difundida, é pouco utilizada pelo usuário doméstico, em função do custo de aquisição, sendo mais utilizadas por usuários que possuem um grande volume de impressão. Atualmente, existem vários modelos disponíveis no mercado, inclusive as que imprimem colorido. Estas máquinas possuem uma

qualidade de impressão impecável, sendo muito utilizada por profissionais da área de editoração eletrônica, gráficas, e atividades onde o bom acabamento é imprescindível. São máquinas robustas, rápidas e silenciosas. Por causa da alta tecnologia empregada na fabricação, este tipo de máquina possui um custo mais elevado. Neste caso, a impressão dá-se pela escrita eletrostática que um feixe de raios laser produz numa película foto sensível (fotocondutor, ou cilindro), desenhando os caracteres. A escrita aparece no papel, graças a um pó finíssimo chamado *toner*, que é aplicado, sendo este aquecido até mais de 150°C, ocasionando a sua aderência.

d) Multifuncionais: são equipamentos de impressão que além de imprimir possuem funções de *scanner*, *fax*, fotocópia e vem sendo apresentado como solução para os problemas de impressão de grandes, médias e pequenas empresas. Estes equipamentos complexos podem utilizar tanto a tecnologia a laser, quanto a jato de tinta.

A estrutura do mercado de equipamentos de impressão é segmentada com uma divisão por tipo de impressão ou equipamento, como a que segue:

a) *birô* de serviços, com equipamentos para atender a demanda de “balcão”, com impressões em preto/branco e colorida e serviços de gráfica expressa, utilizando na maioria das vezes impressoras a laser coloridas com alta definição.

b) impressão de alto volume, com impressoras a laser de alta velocidade, para impressão de talões de cheques, *ticktes*, contas telefônicas, carnês de IPTU, entre outros. Este segmento tem se desenvolvido muito nos últimos anos, com as empresas fornecedoras de equipamentos oferecendo serviços de terceirização de impressões, juntamente com os equipamentos. Este segmento específico do mercado de equipamento de impressão é liderado pela empresa Xerox.

c) impressão de grandes formatos, com impressoras para confecção de *out dors*, plantas de engenharia e outras impressões que exigem tamanhos maiores do que o tamanho normal de uma folha de papel A4. Segundo o instituto de pesquisas IDC (2004), a HP possui 80% do *market share* em unidades de impressoras de grande formato na atualidade, sendo líder absoluta deste segmento (*International Data Corporetion-Idc*, 2004).

d) equipamentos de uso empresarial e organizacional com impressoras jato de tinta, impressoras laser com velocidade de até 40 páginas, e os multifuncionais, a laser ou jato de tinta. Dados do IDC (2004), mostram que a HP detém 50% de *market share* nos multifuncionais jato de tinta e a Xerox 62,2% nos multifuncionais a laser (*International Data Corporetion-Idc*, 2004).

e) impressoras, de uso pessoal ou doméstico, com predomínio das impressoras e multifuncional jato de tinta (*inkjet*); Dados do IDC (2004) mostram que a HP detém 56% de *market share* neste segmento (*International Data Corporetion-Idc*, 2004).

3.2 Dinâmica mundial, continental e nacional do mercado de equipamentos de impressão

Nesta secção serão estudados a estrutura, a dinâmica e o *market share* do mercado de equipamentos de impressão no Mundo, na América Latina e no Brasil, valendo-se de dados do Instituto *Gatner Dataquest* e do IDC, publicados pelas Revistas de economia “Infobase” e “Valor Econômico”.

3.2.1 Mercado mundial

No mercado mundial de equipamentos de impressão as indústrias fabricantes líderes são empresas multinacionais, tais como: HP, *Epson*, *Lexmark*, *Canon*, *Xerox*, *Oki Data* e mais algumas empresas com uma menor participação de mercado. Algumas sendo marcas

famosas em setores próximos como a *Semp Toshiba*, outras sendo empresas multinacionais emergentes ou de menor porte. Mundialmente, as líderes são ordenadamente: 1º HP; 2º *Epson* e 3º *Lexmark* (IDC, 2004).

A HP é a primeira empresa do mundo em: impressoras multifuncionais *inkjet*, impressoras *laser* monocromáticas e coloridas, *scanner*, servidores e suprimentos de impressão, enfim, lidera mundialmente as vendas e a produção no mercado de equipamentos de impressão, perfazendo uma média anual, nos últimos 10 anos, de 50% do *market share* dos equipamentos de impressão.

A japonesa *Epson*, conhecida no Brasil como fabricante de impressoras para o varejo, nos últimos anos, devido as atuais tendências, passou a atuar no segmento corporativo e com isso aumentou sua participação nesse lucrativo setor. Esta empresa declarou recentemente que estaria apta a suplantando a HP nos próximos anos devido aos investimentos tecnológicos e a estruturação de sua rede de distribuição.

Segundo dados do IDC (2004) publicados pela Revista de Economia e Administração Infobase (2003), a *Epson* é a empresa deste mercado que mais vem crescendo nos últimos anos, mantendo uma média de vendas no mercado mundial variável de 12 a 15% (*International Data Corporation-Idc*, 2004) . Conforme ainda o IDC (2004), a segunda empresa que mais cresce é a *Lexmark* que detém atualmente em torno de 12% do mercado mundial.

Segundo dados do Instituto *Gartner*, a líder absoluta em vendas de impressoras, no mundo, é a HP, que mantém a liderança há mais de dez anos no mercado de impressão. A *Hewlett-Packard*, HP, detém 50% de *market share*. No ano de 2003, a HP ocupou, como já vinha fazendo há anos, o primeiro lugar de vendas no mercado norte-americano de impressoras, mas, sua participação havia caído de 59%, no ano anterior para 54%, segundo dados do IDC (2004).

Assim como a primeira colocada, a *Lexmark* também deixou escapar 1% de *market share* em relação ao quarto trimestre de 2002 e ficou com 12%. Enquanto isso, a rival *Epson* obteve 16% das vendas no primeiro trimestre de 2003, 1% a mais do que o registrado no quarto trimestre do ano anterior.

Apesar de ter obtido um índice de vendas menor nos Estados Unidos em 2003, o desempenho da HP no exterior foi satisfatório. Na Europa, a fatia de mercado correspondente a impressoras jatos de tinta atingiu 46%, um crescimento de 3% , enquanto na América Latina, esse salto foi de 39% para 48% e na região Ásia Pacífico de 27% para 31%, (Instituto *Gartner Dataquest*, 2004).

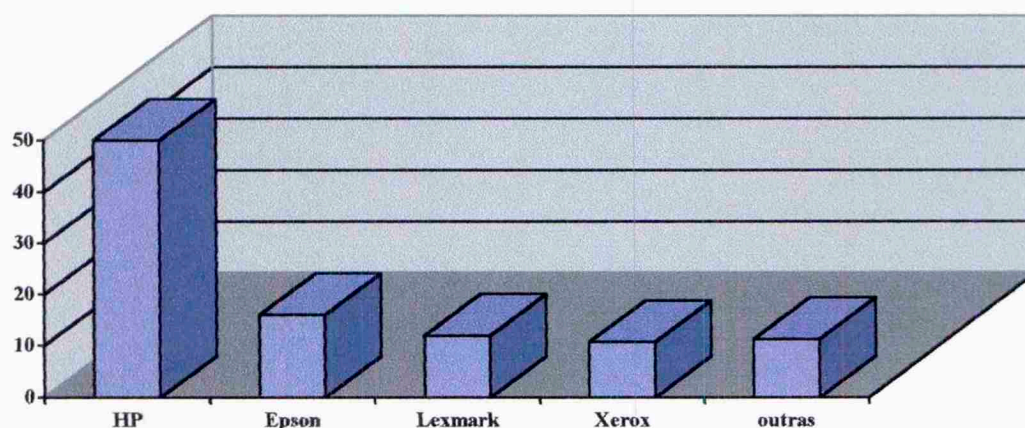
Portanto, apesar do crescimento de outras duas grandes empresas do ramo, a *Epson* e a *Lexmark* – e também da empresa líder mundial em fotocópias, a *Xerox Corporation*, que criou o primeiro multifuncional, sendo líder de vendas deste equipamento no segmento tecnologia a *laser*, a HP continua à frente de suas concorrentes.

No ano de 2002, houve uma retração mundial do mercado de impressoras, com fortes quedas mundiais e regionais na venda de impressoras isoladas. Porém, o mercado de equipamentos de impressão cresceu mundialmente em 59%, no ano de 2003, graças às soluções de impressão integradas multifuncionais, a laser ou jato de tinta (impressão, *scanner*, fotocópia e fax).(*International Data Corporation-Idc*, 2004).

O mercado mundial de impressão, movimentou no ano de 2003, aproximadamente US\$ 150 bilhões, sendo que aproximadamente US\$ 75 bilhões correspondeu ao faturamento da HP. A segunda colocada é a *Epson* com um faturamento mundial aproximado de US\$ 24 bilhões. A terceira empresa no *market share* mundial da impressão é a *Lexmark* com aproximadamente US\$ 18 bilhões de faturamento mundial. Em quarto lugar, está a *Xerox* que obteve US\$ 15,7 bilhões sendo que uma fatia de, mais ou menos, US\$ 17 bilhões foram distribuídas entre diversos fabricantes do mercado de equipamentos impressão.

O gráfico 1 mostra o *market share* percentual do mercado mundial de impressão, no ano de 2003.

Gráfico 1- Percentual de *market share* do mercado de impressão mundial em 2003



Fonte: Dados da pesquisa extraídos de dados primários do Instituto Gartner Dataquest (2004) IDC(2004) e Revista Valor Econômico (2004).

A situação do *market share* do mercado internacional é similar, apesar de algumas diferenças, ao do mercado latino-americano e nacional, conforme se pode verificar nas secções seguintes deste capítulo.

3.2.2. Mercado Latino-Americano

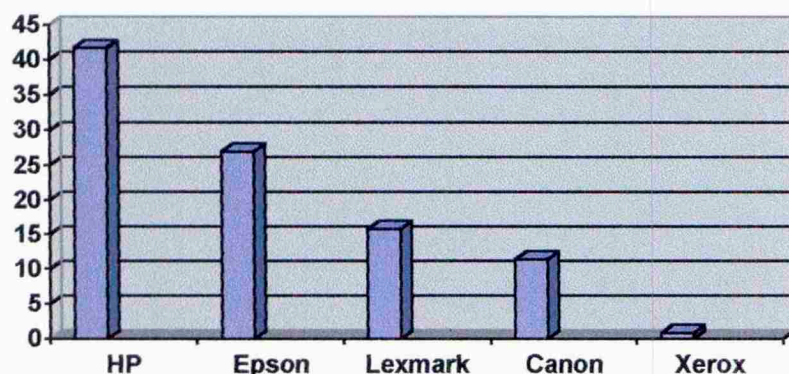
Em relação ao desenvolvimento de produtos e de estratégias de concorrência, sendo as mesmas fabricantes fornecedoras do mercado mundial, não há diferenças significativas sob este aspecto no mercado latino-americano de equipamentos de impressão. Em relação à distribuição do *market share*, verifica-se haver semelhança com a distribuição do mercado mundial, mas, também algumas diferenças.

Na América Latina, entre as fabricantes, considerado o período 2003, a *Lexmark* - a terceira colocada - foi a única a apresentar crescimento de 5,2%. A liderança continua com a

HP, apesar da queda de 17,5% em unidades. Com relação ao *market share*, a *Hewlett-Packard* ficou com 41,7%, seguida por *Epson*, com 26,9%, *Lexmark* com 15,8%, *Canon* com 11,4% e *Xerox*, com 0,8%. (*International Data Corporation-Idc*, 2004).

O *market share* no mercado de impressão na América Latina em 2003, pode analisado, conforme dados do gráfico abaixo.

Gráfico 2- Percentual de *Mark Share* do mercado de impressão da América Latina em 2003.



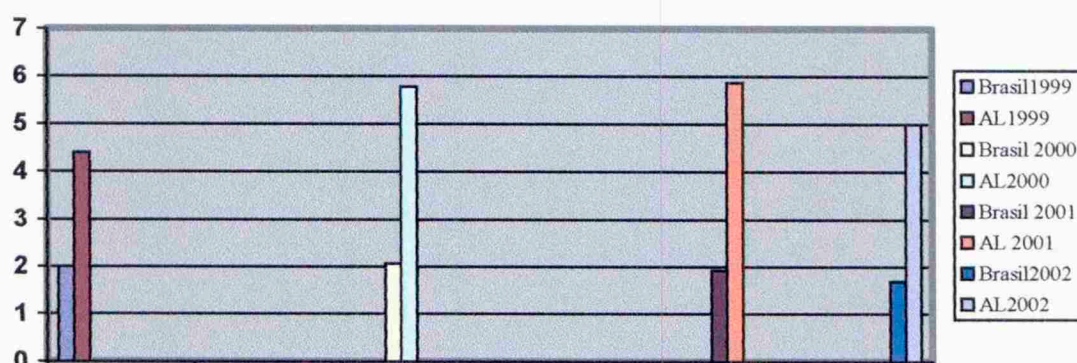
Fonte: dados da pesquisa extraídos do Instituto *Gartner Dataquest* (2004), IDC (2004) e Revista Valor Econômico (2004).

O mercado de equipamentos de impressão da América Latina, por semelhança com o mercado mundial, vinha crescendo de ano a ano, sendo um mercado quase exclusivo de impressoras matricial, jato de tinta e *laser*. Contudo, em 2002, há um retrocesso na venda de impressoras que representava a fatia maior do mercado. Na América Latina e no resto do mundo este retrocesso brusco na venda de equipamentos fez com que fossem mudadas as estratégias de vendas das empresas e a venda de outros equipamentos de impressão, como o multifuncional, presente no mercado antes da crise de 2002 (*International Data Corporation-Idc*, 2004).

As vendas de impressoras, segundo o IDC (2004), *Gartner Dataquest* (2004) e Loyola (2003), caíram 12% em unidades e 23% em faturamento no ano de 2002, tendo um

movimento de US\$ 332,5 milhões. Por seu lado, os equipamentos multifuncionais tiveram aumento de 35% neste mesmo período. Os fornecedores não revelam quanto venderam em unidades, mas as estimativas dos executivos apontam para um mercado de cerca de 130 mil equipamentos multifuncionais. O gráfico 3, mostra a queda das vendas na América Latina, juntamente com a situação do mercado brasileiro no mesmo período de 1999 a 2002.

Gráfico 3- Venda de impressoras na América Latina e Brasil: 1999 - 2002, dados em milhões de impressoras vendidas



Fonte: elaborado a partir de dados do IDC (2004), *Gartner Dataquest* (2004, de Loyola 2003)

Em 2004 a perspectiva é que a venda de impressoras crescerá 16,4% na América Latina, um estudo do Instituto *Gartner Dataquest* (2004) indica que máquinas lasers apresentarão bons resultados. Os multifuncionais jato de tinta apresentarão maior parcela do aumento, com 80% a mais de equipamentos vendidos em 2004.

3.2.3 O mercado brasileiro de equipamentos de impressão

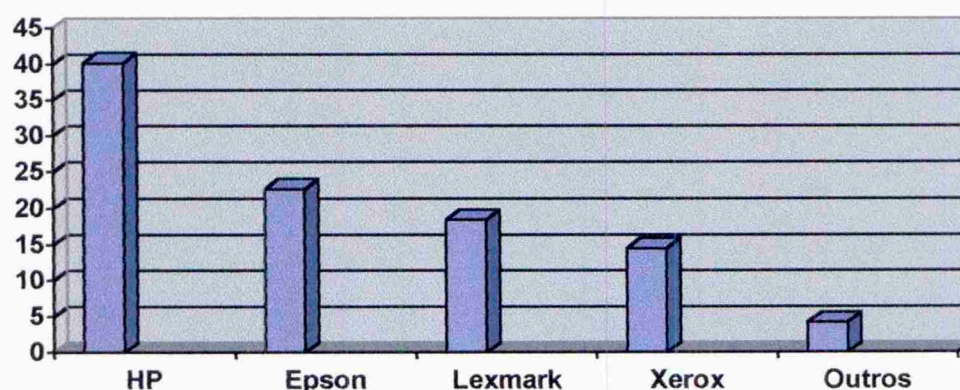
As tendências do mercado de equipamentos de impressão no Brasil, são bastante similar a situação apresentada pelo mercado latino americano. As vendas de máquinas lasers com mais de uma função apresentarão uma expansão de 65%, mas, segundo o Instituto *Gartner* (2004), terão de competir com o segmento ocupado pelos produtos *inkjets* (*International Data Corporation-Idc*, 2004).

As vendas de impressoras devem mostrar resultados positivos com as impressoras *laser* liderando as vendas com 9% do total, em seguida, a impressora jato de tinta com 5,2%, enquanto os negócios com modelos matriciais terão uma queda de 7,2% em 2004. O mercado brasileiro, segundo o Instituto *Gartner* (2004), em 2002 entregou 1,6 milhão de equipamentos no País, contra cerca de 2 milhões em 2001. HP liderou com venda de 667 mil equipamentos e participação de 40,2%, do mercado.

Porém, a empresa registrou queda de 20,5% no volume de entregas, em relação a 2001. Em segundo lugar aparece a *Epson*, com 22,7% do *market share*, seguida por *Lexmark* (18,4%), *Xerox* (14,5%) e os demais fabricantes dividindo 4,2% de *market share*.

Dados do gráfico 4, mostram a situação do *market share* do mercado de equipamento de impressão brasileiro no ano de 2002.

Gráfico 4- Percentual de venda das empresas do mercado de impressão brasileiro em 2002.



Fonte: dados da pesquisa extraídos do Instituto *Gartner Daquest* (2004), IDC(2004) e Revista Valor Econômico (2004).

Estão sendo lançados vários sistemas para o segmento gráfico, que hoje ainda mantém 97% de sua base operando com tecnologia *offset*, mas caminha para um modelo híbrido onde cada aplicação será direcionada para um equipamento específico, sendo tradicional ou novos sistemas de impressão, gerando assim vantagens competitivas, trazendo mais vendas e receita.

Segundo o Instituto *Gatner Dataquest* (2004), o mercado para impressão digital cresce 34% ao ano, contra 4% do *offset* em todo o mundo. No Brasil, além da crescente demanda dos usuários contratantes de serviços gráficos, a transição deve ser acelerada também pelo aumento da mão-de-obra especializada, resultado da implantação em 2002, do maior centro para capacitação profissional em Artes Gráficas da América Latina, o *Digital Print Educational Center - DPEC*, em parceria com o Senai/SP.

O mais importante é mesmo identificar uma tendência no mercado, para que as inovações sejam realmente rentabilizadas e para que estejam de acordo com os objetivos da empresa, tanto a curto, como em longo prazo.

Verificou-se que no mercado de equipamentos de impressão, a estrutura, a dinâmica tecnológica e a situação de *market share* são bastante semelhantes no mundo, na América Latina e no Brasil, sendo que as somas dos valores negociados são maiores nos países superdesenvolvidos. As empresas líderes neste mercado são multinacionais, geralmente inglesas, americanas ou japonesas. A fabricante líder do mercado de impressão é a HP, seguida pela japonesa *Epson* e pela *Lexmark*, sendo que a *Xerox* é líder em fotocópias e uma grande inovadora do mercado de equipamento de impressão com a criação do equipamento multifuncional.

CAPÍTULO IV

4. ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS

As empresas que lideram o mercado de equipamentos de impressão são praticamente as mesmas nas últimas duas décadas e em todas as partes do mundo, variando somente, algumas vezes, o *market share* entre elas. Inicialmente, a concorrência era basicamente no desenvolvimento e volume de venda de impressoras isoladas que se pautou pela série evolutiva: matricial, tecnologia jato de tinta e tecnologia laser.

Em 2001, porém, o mercado sofre um retrocesso mundial, impulsionado pela alta do dólar, que atinge os mercados da América Latina e do Brasil e obriga as empresas a buscarem soluções de impressão mais atrativas para os seus clientes, visando um aumento nas vendas. Deste período em diante, verificamos uma forte tendência das empresas em estratégias mais agressivas tanto nas formas de comercialização, quanto na inovação de produtos.

Por esta época já se encontrava desenvolvido e no mercado os equipamentos de impressão multifuncionais, que agregam impressora, copiadora, *fax* e *scanner* em um só equipamento, e nas tecnologias jato de tinta e *laser*. Diante da queda nas vendas das impressoras, o multifuncional aparece como uma das soluções mais importantes para alavancar às vendas. As principais empresas do mercado de impressão logo percebem este segmento em expansão e começa a concorrência em torno de seu desenvolvimento, fazendo com que os multifuncionais se tornem uma das estratégias empresariais mais importantes do mercado de equipamento de impressão atual.

Por outro lado, essas grandes empresas multinacionais optaram estrategicamente para a distribuição dos seus produtos através de parcerias com empresas regionais e locais de

distribuição e revenda autorizada. Estas parcerias têm sido muito importantes para as empresas fornecedoras, principalmente pela maior facilidade na obtenção de informações cruciais sobre mercados locais e regionais.

Neste capítulo, apresentam-se as linhas estratégicas utilizadas pelas empresas do mercado de equipamento de impressão, especialmente as duas linhas principais que são as inovações tecnológicas no desenvolvimento dos produtos e a rede de distribuição através de parcerias, além dessas, são apresentadas algumas outras estratégias das empresas, como consultorias sobre soluções de impressão para empresas e terceirização das impressões.

4.1 Estratégias de inovações no desenvolvimento dos produtos

O desenvolvimento dos produtos, a partir de grandes investimentos na pesquisa tecnológica, tem sido uma das principais estratégias de concorrência usadas pelas empresas fornecedoras de grande parte do mercado. O mercado de equipamento de impressão não fugiu desta regra e desenvolveu em pouco tempo três tecnologias de impressão: matricial jato de tinta e *laser*, bem como, procurou agregar outros equipamentos pertinentes ou próximos à função de impressão como o *scanner*, o *fax* e o aprimoramento da copiadora digital.

Com a queda nas vendas de impressão e as empresas buscando soluções de impressão com menor custo e redução de tempo, a tendência que despontou foi o desenvolvimento de equipamentos que agregam outras 4 funções ligadas à impressão. Trata-se do equipamento denominado multifuncional e que vem sendo explorado tecnologicamente por todas as grandes empresas do mercado de equipamentos de impressão (Infobase, 2004).

Outra inovação neste mercado surgiu quando as impressoras jato de tinta apresentavam queda nas vendas, então, houve um novo aquecimento das vendas devido a seu

desenvolvimento para uso na impressão de fotos digitais e este mercado passou a ser visado pelas empresas do mercado de equipamento de impressão.

4.1.1 Os multifuncionais

O primeiro equipamento de impressão multifuncional foi desenvolvido primeiramente pelo *Xerox Corporation* e provocou uma competição que cada vez mais se acirra entre as empresas fornecedoras de equipamentos de impressão e reprodução de cópias que passaram a investir ainda mais nas inovações tecnológicas. Deste modo, as estratégias de concorrência passaram a se dar em torno do desenvolvimento destes multifuncionais, com empresas como *Brother* que lançou seu primeiro multifuncional há quatro anos e vem dobrando as vendas deste equipamento anualmente.

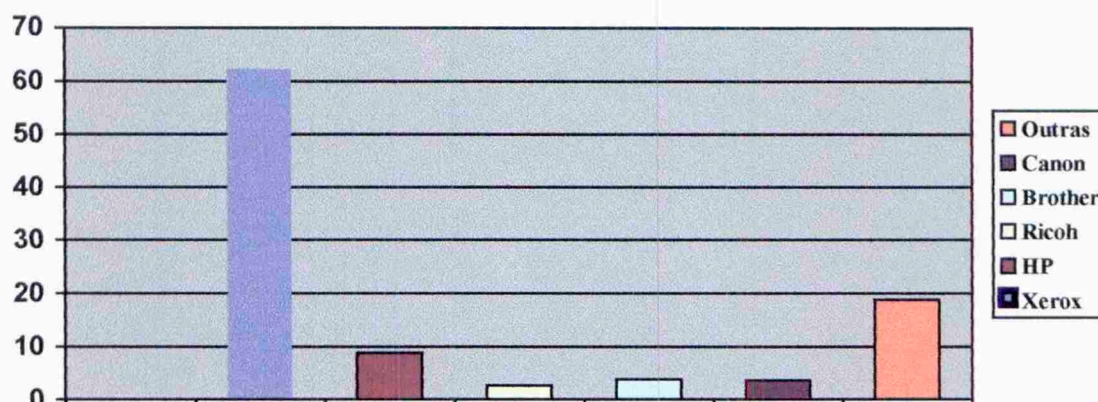
A HP também obteve aumento nas vendas de multifuncionais de 200% entre janeiro de 2002 e janeiro de 2003, com previsão de multiplicar ainda mais as vendas dos mesmos. De acordo com Eduardo Yamashita, gerente de desenvolvimento da área de imagem da HP Brasil, as impressoras sempre foram o carro-chefe da divisão, mas agora o foco principal é o multifuncional.

A *Lexmark*, por sua vez, registrou crescimento de até 700% em alguns pontos-de-venda. Segundo a empresa, no setor de divisão do consumo, as vendas do produto multifuncional têm crescido.

Entre os fatores que impulsionaram as vendas estão os esforços dos fabricantes para explicar ao mercado quais as funções desses equipamentos e principalmente a economia que geram. Só a HP gastou em dezembro de 2002, US\$ 600 mil no Brasil em anúncios na mídia impressa e na televisão e na América Latina os investimentos foram de US\$ 1 milhão.

Dados do gráfico 5 mostram o percentual de venda das principais empresas fabricantes dos multifuncionais, no Brasil em 2003, sobre o volume total de 16 mil unidades.

Gráfico 5- Venda de multifuncional *laser* no Brasil:2003 em %.



Fonte: dados da pesquisa elaborados a partir de dados do Instituto Gartner Dataquest, 2004.

Conforme dados do gráfico 5, verificamos que nas vendas dos multifuncionais *laser*, a liderança foi da empresa *Xerox*, sendo esta, a pioneira no desenvolvimento deste produto, destacando-se outras empresas como a *Brother* e a *Ricoh*, que não estavam entre as primeiras do mercado de equipamentos de impressão, mas com grande investimento neste segmento, acabaram tendo um crescimento no volume total das vendas.

Há cinco anos, quando os primeiros modelos, ainda importados, entraram no mercado brasileiro, o multifuncional jato de tinta, era vendido por cerca de R\$ 3 mil. Atualmente, há modelos que custam em torno de R\$ 800,00, esta baixa nos preços, deve-se ao fato de várias empresas estarem atuando com estratégias para atingir este mercado, ou seja uma grande oferta. O baixo custo da tecnologia jato de tinta ajuda em tal estratégia, segundo um estudo do IDC encomendado pela empresa *Brother*, existem 73 modelos de multifuncionais no Brasil, dos quais 55% são *laser* e 18% jato de tinta. Do segmento das impressoras jato de tinta, 50% tem o preço a baixo de R\$ 1.000,00, sendo a média de custo na faixa dos R\$ 900,00, enquanto o valor médio de um multifuncional a laser é de US\$ 6.500,00.

(Instituto Gartner Dataquest, 2004)

Através dos dados, verificamos que os multifuncionais possuem um custo menor de aquisição e manutenção se comparados ao custo dos equipamentos independentes e com desempenho semelhante. Porque uma impressora jato de tinta pode ser adquirida por R\$ 230,00 um *scanner* de mesa em torno de R\$ 200,00, um aparelho de *fax* por R\$ 700,00 e uma máquina copiadora preto e branco pequena, por R\$ 1.500,00, no caso da impressora *laser*, o valor é em média R\$ 1.000,00. O preço de todos equipamentos somados fica muito mais alto do que um multifuncional. Então não é difícil mostrar as vantagens em termos de custo dos multifuncionais e há também a vantagem de ocuparem menos espaço.

No mercado de equipamentos de impressão, a semelhança de outros mercados, uma empresa cria através de investimentos de alto valor, uma idéia e a transforma em novo produto para atender a demandas antigas e criar novas, e várias outras empresas investem igualmente pesado para poder copiar esta idéia e melhorar o modelo inventado pela primeira.

4.1.2. Impressoras para fotos digitais

Com o avanço da tecnologia e da redução de preço das máquinas a laser, parecia que as impressoras jato de tinta estavam condenadas a desaparecer em alguns anos. Contudo, um novo movimento no mercado está aumentando as vendas dos equipamentos jato de tinta. Trata-se da ascensão das soluções de foto e imagens digitais, com a multiplicação de equipamentos fotográficos normalmente agregado a um outro aparelho, como o telefone celular, por exemplo, cada vez mais as pessoas tem procurado impressoras que não tenham um custo tão alto de aquisição quanto às impressoras *laser* colorida (em torno de R\$ 9.000,00) porém com uma alta qualidade, para imprimirem suas fotos, ao invés de fotografarem e revelarem conforme o modo tradicional.

Dados do Instituto *Gartner* indicam que o ano de 2004 será do mercado de impressão de fotos digitais. Segundo o Instituto, a venda de impressoras jato de tinta com

qualidade fotográfica cresceu 28% entre o primeiro e o terceiro trimestre do ano passado. No mesmo período, os negócios com multifuncionais também preparados para imprimir em alta qualidade (com espaço para cartão de memória) aumentaram 59%.

Igualmente a estratégia adotada, no caso do multifuncional nesta inovação, foi verificada que existem empresas com maior velocidade em relação às novas tendências, para aproveitar a ascensão dos mercados e tomar para si cada vez mais, parcelas do mercado. Neste caso a empresa *Epson* além de desenvolver produtos específicos para este mercado, cadastrou dois distribuidores especializados na área: a EFC (no segmento de fotografia) e a T&C, (na parte de artes gráficas). Passando a oferecer aos parceiros o *Copy Factory*, um pacote composto por *scanner* de alta precisão, impressora *plotter* e *software* que permitem prestar serviços de montagem, recuperação, ampliação e impressão de fotos e *posters* em alta definição. Modelos específicos para reproduzir, através de impulsos elétricos, imagens precisas em papel canvas, deixando o trabalho semelhante a uma tela de tinta a óleo são apresentados às revendas de artes gráficas. Esse é um segmento do mercado de equipamento de impressão totalmente em desenvolvimento e muito especializado. (Instituto *Gartner Dataquest*, 2004)

Outra empresa que mostrou uma rápida reação e voltou suas estratégias para este mercado foi a *Lexmark*, e logo anunciou a venda de uma impressora que possui cartuchos de tinta com durabilidade de até 50 anos, imprimindo em 30 segundos uma foto de 10x15 cm.

Neste segmento das fotos digitais a HP, foi um pouco mais à frente e já lançou um multifuncional próprio para este mercado. O modelo vem com copiadora, *scanner*, impressora, *fax* e laboratório digital, pois além de se conectar diretamente à câmera, tem um visor no próprio equipamento para o usuário analisar e escolher a foto que deseja estampar. As demais empresas do setor ainda não se pronunciaram a respeito deste novo foco de

mercado, deixando até o momento poucas concorrentes, mas a tendência é que num curto período todas lancem produtos similares.

Nesta seção foram apresentadas as duas tendências estratégicas atuais do mercado de equipamentos de impressão em relação ao desenvolvimento dos produtos. Observou-se uma singularidade que consiste no fato de um produto de um estágio menos desenvolvido do mercado ter novamente subido sua demanda em virtude do desenvolvimento de um outro mercado, ou seja, as impressoras jato de tinta voltaram a ser procuradas devido ao aparecimento do mercado de fotos digitais.

4.2 Distribuição de produtos

De nada adiantaria uma empresa produzir os melhores e mais adequados produtos se ela não tiver como fazer com que esses produtos encontrem o cliente certo, num curto espaço de tempo. Fazer o produto chegar ao cliente pode, em certos casos, ser mais caro do que produzi-lo. Neste sentido, no mercado de equipamento de impressão, as grandes empresas, aquelas que pretendem ampliar constantemente seus mercados expandindo-se pelo mundo inteiro, tem optado por estabelecer uma rede de parcerias com empresas representantes e distribuidoras, ao invés de elas mesmas comercializarem seus produtos. Tal estratégia faz parte do que se denomina *marketing* de distribuição.

As grandes empresas fornecedoras do mercado de equipamentos, sendo multinacionais, vendem seus produtos em vários países e para isso precisam de informações estratégicas a respeito destes mercados locais e regionais distantes. Nada melhor para isso do que, ao invés de filiais, que é uma estratégia embrionária, formar parcerias com representantes e distribuidores locais e regionais e fornecer-lhes subsídios técnicos para que possam se

estruturar de acordo com as estratégias da empresa fornecedora. Este tipo de estratégia possui a vantagem social de gerar novas empresas e novos empregos.

A *Lexmark*, por exemplo, centra sua estratégia no ponto-de-venda, acreditando que 70% da decisão de compra do cliente acontece dentro da loja, para tanto precisa de um parceiro distribuidor com preparo no desempenho requerido (Instituto *Gartner Dataquest*, 2004).

A respeito da distribuição Casas (2002, p. 214), afirma que a distribuição inclui os vários caminhos que o produto segue do produtor ao consumidor, como também decisões de transporte, armazenagem, localização de depósitos, filiais, estoques, processamento de pedidos etc.

Canais de distribuição estão ligados diretamente ao planejamento de marketing, ou seja, como fazer para que o consumidor tenha acesso aos produtos e serviços e qual é a melhor forma de disponibilizá-los para eles. Os produtores gostariam de eliminar os intermediários que segundo eles, cobram demais por seus serviços. No entanto, embora seja possível eliminar os intermediários não há como eliminar as funções por eles desempenhadas. O produtor ou o cliente terá que executar as mesmas funções, provavelmente com menos eficiência. Todos os fabricantes líderes de equipamentos de impressão trabalham com intermediários de *marketing* para colocar seus produtos no mercado. Eles constituem o canal de *marketing* (também denominado canal comercial ou canal de distribuição).

Por exemplo, para atingir às pequenas e médias empresas, no início do ano de 99, a *Xerox* do Brasil, fechou contrato com três grandes distribuidores de informática, empresas especializadas no processo de venda, estocagem e logística para revendas, pois não vendem para o usuário final. Multiplicando desta forma a capilaridade e a competitividade. Estes distribuidores atendem hoje a cerca de 12.000 revendas de informática em todo o Brasil. A

Xerox, foi à empresa deste setor, que por mais tempo comercializou diretamente a maior parte de seus produtos.

Para Casas (2002), a função do *marketing* na distribuição é levar o produto ou serviço ao lugar certo, em tempo e qualidade certos, ao comprador potencial, sendo preciso utilizar técnicas de *marketing* e de *merchandising*. Para tanto, a distribuição deve desempenhar quatro funções básicas:

- O transporte ou distribuição física de mercadorias;
- A estocagem da gama de produtos a ser oferecidas;
- A comunicação com os compradores;
- A transferência de posse.

De acordo com Stern (1998) através de intermediários aumenta a eficiência da distribuição de bens por torná-los amplamente disponíveis e acessíveis aos mercados-alvos. Os intermediários por meio de contatos, experiência, especialização e escala de operação, oferecem à empresa fabricante muito mais do que esta pode atingir com seus próprios esforços. A discrepância resulta do fato que os fabricantes produzem grande quantidades de uma variedade limitada de bens, enquanto os consumidores desejam apenas uma quantidade.

Os fabricantes tais como a HP, *Epson*, *Lexmark*, *Xerox* e outras criam suas redes de distribuição, muitas vezes com parceiros que detêm a exclusividade na venda de seus produtos. Estas empresas fornecem a estes parceiros um amplo apoio técnico, estratégico, facilitam a venda e o fornecimento dos produtos, e até mesmo investem financeiramente. Do ponto de vista da expansão do mercado, das empresas e do ponto de vista social este processo é positivo porque cria novas empresas, amplia empresas antigas e aumenta o número de empregos. Do ponto de vista das empresas são muitas as vantagens para manter distribuidoras parceiras, ao invés de filiais, em primeiro lugar o conhecimento do mercado a ser explorado,

por isso é mister aos fornecedores encontrar boas distribuidoras locais e regionais em quem se possa investir.

A *Xerox*, inclui o compromisso e uma ligação direta da empresa com seus distribuidores, integradores de soluções, VARs², revendas corporativas, consultorias e prestadores de serviços, para que possam pela sua experiência, auxiliar no aumento da presença de produtos *Xerox* em todos os segmentos de mercado.

Os parceiros deste programa oferecem aos clientes mais do que produtos, o diferencial em atendimento, serviços e a confiabilidade, pois estão muito próximos ao fabricante, aspectos que notadamente geram um diferencial importante e ampliam a capacidade competitiva dentro destes mercados.

A *Epson* é uma das empresas que também segue essa linha estratégica, e desenvolve ações específicas para o canal de distribuição, levando em consideração diferenças geográficas e mercado abordado, além de fazer ações com produtos específicos para distribuidores e revendas.

A *Lexmark*, disposta a ampliar sua presença no mercado brasileiro de pequenas e médias empresas, setor onde detêm pouco mais de 10% de participação, pretende credenciar novos revendedores, que hoje são 50, e distribuidores capazes de oferecer suporte de vendas e também técnico, adequado a este nicho. A nova estratégia deve ajudar a companhia a cumprir a meta de passar dos atuais 20% de participação no mercado brasileiro de impressoras para 30% em três anos (Instituto *Gatner Dataquest*, 2004).

Algumas definições têm servido de orientadores para a formação de parcerias pelas grandes empresas. A *Lexmark* afirma que o relacionamento com parceiros deve prever:

² VAR (Value Added Reseller) São empresas que fornecem soluções aos clientes corporativos com desenvolvimento de aplicações personalizadas. Integram hardware, software e conectividade e possuem forte conhecimento técnico e de sistemas. Atuam com força de vendas direta e possuem atendimento às corporações médias e grandes e contam com estrutura de assistência técnica.

compatibilidade de objetivos, valores e princípios comuns, ética e respeito, busca permanente da qualidade e produtividade e desenvolvimento de competências profissionais.

O estabelecimento de canais de distribuição através de empresas de distribuição locais e regionais tornadas parceiras tem sido uma das principais linhas estratégicas das fornecedoras multinacionais do mercado de equipamento de impressão.

4.3 Outras estratégias usadas pelas empresas

A partir da queda nas vendas das impressoras, o mercado de impressão, por similaridade com outros mercados globais, verificou que, além de inovações nos produtos para aumentar as vendas e do estabelecimento de canais de distribuição adequados, outra estratégia era identificar as necessidades reais dos clientes e lhes oferecer soluções que corrigissem custos inúteis em termos de impressão e reprodução de textos e documentação.

Durante as décadas de 80 e 90, as pequenas impressoras jato de tinta proliferaram. Cada setor da empresa ou mesmo cada mesa possuía uma impressora. O empresário não se dava conta de que quatro ou cinco cartuchos de tinta custam o mesmo que uma máquina nova e o custo por página impressa chegam a uma média de R\$ 0,26, contra R\$ 0,10 em uma impressora *laser*. Atualmente há uma clara percepção da existência de um problema perigoso com os custos de impressão (Infobase, 2004).

A partir deste fato, as fabricantes e fornecedoras do mercado de equipamentos de impressão começaram a desenvolver pacotes de terceirização de impressão (como a *Epson* e a *HP*, por exemplo), ou de prestação de consultoria nas empresas visando vender os equipamentos e serviços mais adequados para a redução dos custos de impressão e os desperdícios.

A terceirização oferecida em diferentes modelos de negócios pelas fornecedoras é uma outra estratégia de aumento de vendas no mercado de equipamentos de impressão, favorecendo a queda de despesas por diversos fatores, mas um dos principais é o controle que a empresa-cliente passa a ter sobre seus usuários graças a sistemas de gerenciamento que chegam a ponto de restringir o uso de cores para economia de tinta.

O interesse fez com que no ano passado a maioria das fornecedoras intensificasse esforços neste sentido, hoje, a *Lexmark* contabiliza 50 clientes de *outsourcing* (expressão usada para denominar a terceirização das impressões) no Brasil, a HP, possui em torno de 25 clientes, e a *Xerox*, que incluiu em seu *portfólio* novos modelos de terceirização, cerca de 450 clientes, dentre os quais 150 conquistados no último ano com *outsourcing* total (Infobase, 2004).

Como estratégia específica para aumentar as vendas e estar mais próxima dos parceiros, a *Oki Data* reestruturou sua área comercial e criou quatro segmentos de negócios: suprimentos, governo, corporativo e canais de distribuição e varejo. A expectativa é que com esta estratégia a receita cresça 25% ainda este ano. Nos setores público e corporativo a fabricante atua com revendas especializadas que comprem o equipamento direto da fábrica e como o próprio nome diz, revendem. Na divisão governo, a *Oki Data* conta com cinco parceiros comerciais, a empresa pretende ampliar esta rede, principalmente no Nordeste, Centro-Oeste e em Brasília. O ramo de telecomunicações, saúde, indústria e utilities são os nichos enfocados pela área corporativa, que atualmente tem 15 VARs para comercializar seus produtos, principalmente as máquinas *laser* coloridas e operam da região de Minas Gerais em direção ao Sul do país.

A HP, como já foi citado, é a líder absoluta, no mercado de equipamentos para impressão, principalmente no segmento jato de tinta, para manter esta liderança trabalha com estratégias específicas para este segmento, como em fevereiro deste ano, quando bateu o

recorde de venda de multifuncional jato de tinta, com uma promoção muito criativa: o cliente que levasse o equipamento usado (impressora, *fax*, copiadora ou *scanner*), de qualquer marca recebia R\$ 250,00 de desconto na compra de um multifuncional HP.

A companhia também colocou em oferta o modelo mais vendido de impressora jato de tinta que imprime direto do cartão de memória. Na compra de qualquer câmera digital HP *PhotoSmart* 635, vendida a R\$ 1.399,00, o cliente levava de presente a impressora, que fora da campanha custa R\$ 499,00. Praticamente todo mês a fabricante realiza uma ação para impulsionar a venda dos equipamentos jato de tinta (Instituto *Gatner Dataquest*, 2004).

Para os seus distribuidores, revendas e VARs, que trabalham principalmente com equipamentos de médio e grande porte, a HP usa estratégias diferenciadas, são reservadas verbas para serem gastas em treinamentos dos vendedores, campanhas de *marketing*, ações de incentivo a área comercial ou prêmios de vendas.

Segundo o Instituto *Gatner Dataquest* (2004), a concorrente mais próxima da HP, no segmento jato de tinta é a *Lexmark*, verificando o volume de vendas conseguido com a campanha da HP, tratou de também lançar um pacote promocional, no qual vendia uma câmera digital *Kodak* de 2 mega *pixels* juntamente com um de seus modelos jato de tinta com qualidade fotográfica por R\$ 849,00. A máquina fotográfica sozinha custa cerca de R\$ 799,00 e a impressora custa aproximadamente R\$ 399,00 alcançando o volume de vendas esperado. Outra empresa do ramo, a *Elgin* optou por não fazer este tipo de campanha provavelmente por ainda ser uma empresa com pouca participação no mercado, mas não ficou parada e usou como estratégia baixar ao máximo o preço de um único modelo, visando aumentar as vendas nos seus canais de distribuição.

As impressoras jato de tinta estão entre o primeiro e o segundo negócio mais importante da *Epson*, seguido por suprimentos de mercados verticais (projetores e automação

comercial). No ano passado, a companhia implantou a área de mercados verticais que abrange projetos especiais para empresas ou grandes corporações.

Cerca de 30 VARs trabalham em conjunto com a fabricante para desenvolver os planos que incluem *scanner* de alta performance, *plotter* e máquinas jato de tinta. Eventualmente, esses parceiros compram direto da *Epson* ou o faturamento é feito para o cliente e a revenda comissionada depois, a empresa também segue a linha das estratégias e ações específicas para o canal, levando em consideração diferenças geográficas e mercado abordado, além de fazer ações que tenham produtos como brindes, para serem comercializados por distribuidores e revendas (Infobase, 2004).

Outra estratégia importante e muito usada pela *Lexmark*, os investimentos no ponto-de-venda ou seja, nas lojas, pois o departamento de *marketing* acredita que 70% da decisão de compra do cliente acontece dentro da loja, então o investimento em treinamento da área de vendas, assim como o *layout* das lojas é bem estruturado.

Outra estratégia encontrada na pesquisa realizada, que é única neste momento, trata da empresa *Brother*, uma empresa japonesa, que está procurando estabelecer uma linha de produção de equipamentos a *laser* no Brasil, trazendo os produtos das fábricas da Malásia e China, como acontece hoje, representando um custo menor para a corporação, mas o Brasil é um país estratégico para o futuro da companhia, e portanto vale o investimento (Infobase, 2004).

Em três direções principais as empresas de equipamentos de impressão buscam aumentar e assegurar seu *market share*. As direções verificadas pela pesquisa são: as inovações tecnológicas, as parcerias nas distribuições e a terceirização ou venda de soluções específicas de impressão para as empresas. Dentro do desenvolvimento dos produtos verificou-se que os equipamentos multifuncionais estão em alta e as impressoras isoladas em baixa. Contudo,

verificou-se também que as impressoras jato de tinta voltaram a aumentar suas vendas devido ao surgimento e crescimento extraordinário do mercado de fotos digital.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSÃO

O principal objetivo desta pesquisa foi estudar a estrutura da indústria e as estratégias competitivas do mercado de equipamentos de impressão no mundo, na América Latina e no Brasil. Este objetivo foi sendo atingido no desenvolvimento paulatino da pesquisa desde a fundamentação teórica onde foi exposta a teoria da concorrência ativa de Schumpeter, até os dois últimos capítulos de estudo de caso, sobre o mercado de equipamentos de impressão e sobre as estratégias das empresas neste mercado.

A concorrência aparece ligada ao desenvolvimento da produtividade, e dos produtos, passando a ser uma categoria econômica fundamental, ligada a toda transformação do espaço econômico promovido pelas empresas em busca de vantagens competitivas, as indústrias se balizam segundo os padrões de competitividade do mercado.

Portanto, a concorrência estabelecida entre as empresas no mercado de equipamentos de impressão é um fator poderoso de inovações tecnológicas e de serviços, fazendo os produtos evoluírem aceleradamente, modificando radicalmente o espaço econômico, gerando inovações mais profundas em termos de técnicas e novos produtos, para satisfazer necessidades humanas antigas e novas, pois o desenvolvimento do mercado também cria novas necessidades.

Concluiu-se também que as empresas concorrentes no mercado de equipamentos de impressão buscam cada vez mais passar do atendimento a um cliente abstrato e geral ao atendimento a um cliente com necessidades específicas, como as organizações empresariais ou institucionais que possuem desperdícios enormes com sistemas e equipamentos de

impressão inadequados. Deste modo, muitas empresas deste mercado passaram efetuar consultorias e serviços de impressão às empresas e instituições.

A pesquisa também verificou que a realidade do setor de equipamentos de impressão é muito parecida em termos de concorrentes, produtos e consumidores nos mercados mundial, latino-americano e brasileiro e, portanto, as estratégias de concorrência e competitividade são similares em toda a extensão deste amplo mercado. Estes mercados são constituídos por várias empresas multinacionais, instaladas em várias partes do mundo com fábricas ou com distribuidores de seus produtos. As principais empresas nos três mercados considerados (mundial, latino-americano e brasileiro) são a HP, a *Epson* e a *Lexmark*.

Verificou-se através da análise da dinâmica da concorrência de mercado a necessidade de investimento técnico que uma empresa deve manter para que possa gerar capacidade diferenciadora em seus produtos e poder se conservar e avançar no mercado atual. Este, como se sabe, torna, como que do dia para a noite, uma gama de produtos, há pouco inovadores, em material obsoleto antes mesmo de saírem da prateleira das lojas.

Por fim, pode-se afirmar que o mercado de equipamentos de impressão é um mercado dominado por poucas empresas, todas multinacionais, mantendo uma distribuição de *market share* pouco diferenciada nas várias regiões mundiais. As estratégias de concorrência das empresas estão fundadas sobre as inovações tecnológicas no desenvolvimento dos produtos, ou na imitação das inovações, e sobre a estruturação de uma rede de canais de distribuição terceirizados, ao invés da estrutura das filiais, preferem-se parceiros regionais conhecedores dos mercados locais.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

INFOBASE. **Impressoras: gestão em alta.** Disponível em <http://infobase.2it.com.br/?sec_cod=3&news_cod=14>. Acessado em 11 maio 2004.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION. **Dados sobre o Mercado de Impressão.** In: INFOBASE Impressoras: gestão em alta. Disponível em <http://infobase.2it.com.br/?sec_cod=3&news_cod=14>. Acessado em 05 maio de 2004.

INSTITUTO GATNER DATAQUEST. **Mercado de Impressão: Dados sobre as Vendas.** In: INFOBASE Impressoras: gestão em alta. Disponível em <http://infobase.2it.com.br/?sec_cod=3&news_cod=14>. Acessado em 11 maio de 2004.

KAY, John. **Fundamentos do Sucesso Empresarial.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

KUPFER, Davis; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: fundamentos práticos e econômicos no Brasil.** Rio de Janeiro. Editora Campus, 2002.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Marketing de Varejo.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HP BRASIL. Disponível em <www.hp.com.br>. Acessado em 01 abr 2004.

LEXMARK BRASIL LTDA. Disponível em <www.lexmark.com.br>. Acessado em 01 abr 2004.

MOREIRA, Tavares César Julio et al. **Administração de Vendas.** São Paulo: Saraiva, 2001.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso empresarial planejado.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.

POSSAS M. L. *Concorrência Schumpeteriana.* In: KUPFER, Davis e HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: Fundamentos Práticos e Econômicos no Brasil.** Rio de Janeiro. Editora Campus, 2002.

REVISTA CARTA CAPITAL. **Estratégia Original.** Ano IX, nº 216, 20.11.2002. Disponível em <www.cartacapital.com.br>. Acessado em: 20 abr de 2004.

REZENDE, Wilson. **Terceirização: a integração acabou?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, ano 37, n.4, p. 6-15, out/dez 1997.

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo:Ed. Abril Cultural, 1982.

_____. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1984.

STERN, Louis. **As Estratégias Vencedoras para o Ano 2000**. São Paulo:Marketing, julho de 1995.

STONER, James. A.F. **Administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Printie-Hall do Brasil, 1985.

TELLES, Renato. *Marketing Empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2003.

VALOR ECONÔMICO. Multifuncionais avançam no setor de impressoras. Disponível em <www.valoronline.com.br> . Acessado 28 abr 2004.

XEROX – *Visão Geral – New Quality*. The Document Company. 2002. Disponível em <www.bra.xerox.com/newquality/home/html>. Acessado em: 10 abr de 2004.